

Workshop: „Konflikte im Team sind menschlich – aber lösbar!“

Glashütten, 09.6.2023

Dipl.-Psych. Ute Klarius



HERZLICH WILLKOMMMEN

Ute Klarius

Diplom-Psychologin
Limburg an der Lahn
www.klarius.de

Seit 1996 Eignungsdiagnostikerin
und Coach (Teamführung)

Seit 2012 Zusammenarbeit mit
Hardenberg Institutes

Mit-Initiatorin des Campus für
führende Diplomates & Collegen



Inhalte heute

Beispiele

Diskussion

Werkzeuge

Übungen

Teil I Allgemeine Psychologie

Körper und Psyche

Konfliktursachen

Eskalierendes und de-eskalierendes Verhalten

Teil II Differentielle Psychologie

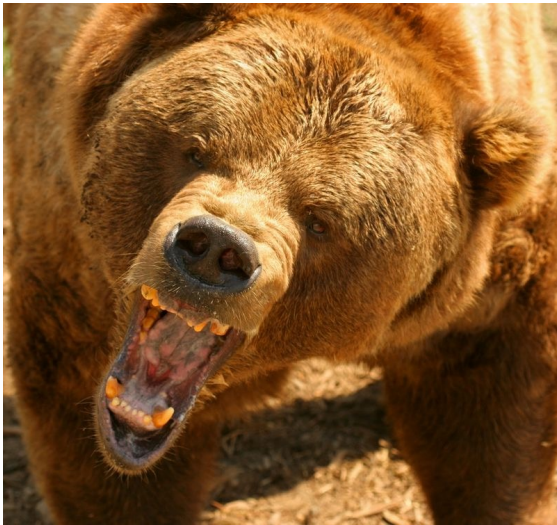
Konfliktrelevante Persönlichkeitsmerkmale/
Streit-Typen

I Allgemeine Psychologie

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Zwei positive Nachrichten

1. Jedem Verhalten liegt eine konkrete Ursache zugrunde. Wenn wir die Interessen und Bedürfnisse unserer Gesprächspartner kennen, können wir gezielt darauf eingehen.
2. Der Mensch ist von Natur aus nicht an Konflikten interessiert.



Bedrohliches Ereignis



Körper: macht sich bereit für Höchstleistung

Adrenalin im Blut, Muskeln sind angespannt, Atem- und Herzfrequenz sind erhöht

Psyche: Emotionen überwiegen
Kognitionen eingeschränkt

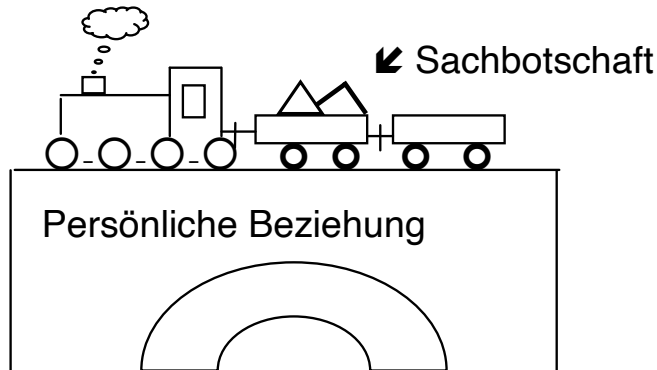


Draufhauen oder Wegrennen

Organisatorische Mängel	Führungsversäumnisse	„Persönliches“
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rollen und oder Aufgaben im Team unklar ▪ Befugnisse unzureichend geklärt ▪ Andauernde Unterbesetzung ▪ Mangelhafte Abläufe ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ungleichbehandlung ▪ Ungenügende Berücksichtigung indiv. Fähigkeiten ▪ Unrealistische Vorgaben ▪ Unklare Erwartungen/ Spielregeln (z.B. Qualität) ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antipathie ▪ Unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen ▪ Unterschiedliche Arbeitsstile ▪ Unterschiedliche/gegensätzliche Interessen ▪

Missverständnisse, Überforderung, Unsicherheit, unterschiedliche Ziele, unangemessenes Verhalten

Bedrohliches Ereignis



Was werden die folgenden Reaktionen bewirken?

Ein sehr wichtiges Gespräch mit Herrn X. zur Personaleinsatzplanung in den Sommermonaten ist für Sie völlig unbefriedigend zu Ende gegangen (keine konkreten Ergebnisse, Herr X. hat immer nur erklärt, was nicht geht und sich aus Ihrer Sicht völlig überzogen aufgeregt). Wie schätzen Sie die Erfolgswahrscheinlichkeit der folgenden Reaktionen ein?

1. Das Problem „aussitzen“. Nichts tun. Herr X. wird sich sicher beruhigen und dann von selbst wieder Kontakt aufnehmen.	2. Eine E-Mail oder schreiben, in der Sie Ihre Sichtweise nochmals detailliert schildern und um Sachlichkeit bitten.	3. Einen Dritten bitten, das Gespräch mit Herrn X. zu suchen und – wenn das gut läuft – Ihre Interessen zu vertreten.	4. Einige Argumente zurechtlegen, Herr X. gleich noch einmal anrufen und so richtig die Meinung zu seinem destruktiven Verhalten sagen.
--	--	---	---

Eskalierendes und de-eskalierendes Verhalten

Verhaltensweisen der Gegnerschaft	Verhaltensweisen der Partnerschaft
Wirken eskalierend → belasten die Beziehung	Stärken die Beziehung

Eskalierendes und de-eskalierendes Verhalten

Verhaltensweisen der Gegnerschaft	Verhaltensweisen der Partnerschaft
sms nebenbei verschicken - Abwenden - Rechthaberei - Provokationen - Macht demonstrieren - Drohungen - Anschreien - Unhöflichkeiten (nebenher telefonieren, unterbrechen, kein Blickkontakt) - Infos verschweigen - ständig auf Uhr schauen- warten lassen - stehen lassen - Aufwärmen alter Geschichten - Oberlehrerverhalten - Augenrollen - keine Begrüßung/ Verabschiedung - abwertende Handbewegung - Schimpfworte wie „Du Trottel“ - Hände in Hosentaschen - Negativvergleiche mit Dritten ...	Interesse zeigen - mit richtigem Namen ansprechen - zuhören, nicken - bei Problemen: kurze Pause, sammeln, neu starten - lächeln - angenehmes Ambiente - ehrlich sein - Stimmigkeit zwischen verbalen und nonverbalen Aussagen - freundlicher Blickkontakt - nach Meinung fragen - fester Händedruck - ehrliches Lob - Hilfe anbieten - an Beitrag des Gesprächspartners anknüpfen - ehrlicher small talk - Kompromisse schließen - ausreden lassen - vorbereitet sein - Kritik in hilfreicher Form ...

Störungen ansprechen

Das Gespräch hatte recht positiv begonnen. Dann war irgendetwas schief gelaufen. Der Kollege empfand eindeutig ablehnende Signale im Verhalten seines Gesprächspartners. Eilends versuchte er die gute Atmosphäre zu retten und redete, redete und redete... .

Leider alles vergebens. Der andere schien ihn einfach nicht mehr verstehen zu wollen.

In störungsverdächtigen Gesprächsphasen ist es wichtig, die mögliche Störung direkt anzusprechen. Dazu genügt manchmal sogar ein einziger Satz.

Beispiel:

- Ich habe den Eindruck, jetzt bin ich voll in ein Fettnäpfchen bei Dir getreten?
Ist das so?

Vorwürfe sind Wünsche

Hinter einem Vorwurf verbirgt sich immer ein Wunsch. Bitte übersetzen Sie.

Vorwurf	Wunsch
Du hast doch sowieso nie Zeit.	
Bei Dir weiß man nie, woran man ist.	
Die anderen wissen immer viel eher Bescheid.	
Hier erfährt man doch eh nichts.	
Dir ist das doch völlig wurscht, dass schon wieder jemand krank ist.	

I Differentielle Psychologie

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Stress-Stabilität als fixe Disposition

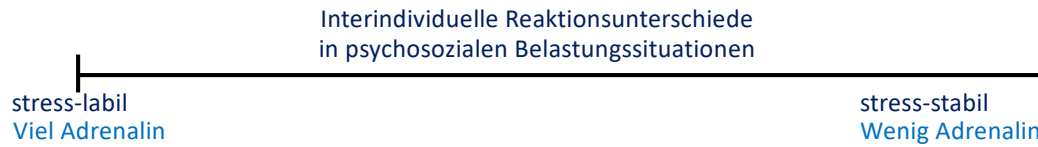
Interindividuelle Reaktionsunterschiede
in psychosozialen Belastungssituationen

stress-labil
Viel Adrenalin



stress-stabil
Wenig Adrenalin

Stress-Stabilität als fixe Disposition



- Leistungsfähig bleiben
- Auf Kritik / Reklamationen / Angriffe angemessen reagieren: keine Gegenangriff oder Rechtfertigungen
- Belastungssignale seitens Dritter sowie Ablehnung und Widerstand spontan erfassen können
- Sach- und Beziehungsebene beachten können

Achtung: Eskalationsrisiko in der Gruppe bei Extremwerten!

Stress-Stabilität: Streit-Typen

	Extrem-Typ 1 → schüttet schnell und intensiv Adrenalin aus	Extrem-Typ 2 → kein/ kaum signifikanter Adrenalinanstieg
Problem/ Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistung/ Denken ist in konflikthaltigen Situationen beeinträchtigt ▪ neigt zu Überreaktionen (Konflikte meiden, Probleme in sich hineinfressen, Rechtfertigungen o. Gegenangriffe) ▪ übersensibel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „übersieht“ Klärungsbedarf bzw. reagiert nicht ▪ kaum stör- und führbar ▪ spricht Probleme sehr direkt an, bis hin zum „Überfahren“ (undiplomatisch) ▪ kann arrogant wirken
Was tun?		

Was tun?

© 1999 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



"I'm sending you to a seminar to help you work harder and be more productive."

De-eskalieren mit LIMO



Das kann ja wohl nicht sein. Und sowas nennt sich Praxismanagement. Hier geht's ja drunter und drüber.

Die vier Antwortsätze

Mögliche Formulierungen

Lob formulieren

Danke, dass Sie gleich anrufen.

Interesse zeigen/
Informationen sammeln

Ich verstehe sehr gut, was Sie meinen. Was genau ist passiert?

Mangel einräumen

Sowas darf wirklich nicht sein. Sie können sich sicher sein, das ist nicht mein/ unser Qualitätsanspruch.

Offene Frage stellen

Wie sollen wir damit umgehen? Wir können ja jetzt nicht einfach wegschauen. Wo sehen Sie eine Lösung? Womit sollten wir anfangen?

Fazit

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

 klarius
PERSONALSTEUERUNG

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Workshop: „Konflikte im Team sind menschlich – aber lösbar!“

Dipl.-Psych. Ute Klarius
65549 Limburg a.d. Lahn
Krüsmannstraße 18

Tel. 06431 9719 632
Mail: info@klarius.de
Web www.klarius.de